

## 4 PROPOSTA DE CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

O presente capítulo detalha os indicadores utilizados no critério de avaliação, bem como seu processo de aplicação e a metodologia de totalização de pontos e de análise dos resultados. Este trabalho agrega estudos e sistemas já existentes sobre Avaliação da Qualidade de Gestão em ONGs [30].

### 4.1 Introdução

O instrumento de avaliação da qualidade da gestão proposto tem como base os critérios do PNQ, está voltado para aplicação específica no Terceiro Setor. O instrumento tem caráter pioneiro e exploratório tendo em vista a heterogeneidade de organizações que compõem o Terceiro Setor e a diversidade de suas áreas de atuação. O instrumento se aplica a ONGs com as seguintes características:

- a) um raio de ação limitado ao perímetro urbano e/ou rural do município da sua sede;
- b) atuação na área de assistência social e
- c) máximo de até 50 colaboradores (entre funcionários, diretores e voluntários)<sup>1</sup>.

Entretanto, o referido critério poderá ser aplicado também em organizações maiores, com um maior número de funcionários, e que atuem nos níveis estadual e nacional e em outras áreas de atuação. Para tal, deverão ser feitas adaptações na metodologia de coleta de dados, nos indicadores e na definição da amostra em função da população alvo (estimada). A delimitação da aplicação desse instrumento na área de assistência social tem por objetivo validá-lo. O que não impede sua posterior aplicação em organizações com atuação em outras áreas de atividade.

Os resultados da aplicação do instrumento são de utilidade para distintos parceiros e colaboradores. Agências financiadoras internacionais, o poder público

---

<sup>1</sup> Foi adotado o número médio de colaboradores utilizado em um dos sistemas de gestão pesquisados para elaboração deste trabalho [30]

(nível municipal, estadual e federal) e empresas privadas que desejam apoiar projetos sociais ou fazer parcerias podem utilizar-se do critério proposto para auxiliá-las na seleção de organizações sem fins lucrativos para o desenho, implementação e realização de projetos de seu interesse.

Pessoas físicas que, de forma privada, desejem contribuir para o desenvolvimento da área social, seja através de trabalho de voluntariado, seja através de contribuições financeiras, podem avaliar o desempenho da gestão da ONG a partir dos resultados da avaliação que emprega os critérios aqui desenvolvidos.

Finalmente, a própria organização pode aplicar o critério com o objetivo de realizar uma auto-avaliação visando à melhoria da qualidade do seu trabalho. E dar satisfação de suas atividades e prestar contas de seus resultados aos parceiros: financiadores internacionais, poder público, empresas públicas e privadas, beneficiários, colaboradores voluntários ou não e sua própria equipe.

## **4.2**

### **Critérios de avaliação**

Segundo Richardson (1999) [31] a avaliação é feita através de parâmetros, tais como critérios, categorias, escalas de atitudes, ou ainda identificando com que intensidade ou grau uma determinada situação ou atitude se manifesta. Desta forma, através da comparação entre os resultados da medida dos indicadores obtidos a partir do critério desenvolvido e as práticas pesquisadas na organização avaliada, avalia-se o grau de excelência da qualidade da gestão.

Os critérios que compõe o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, base do critério de avaliação proposto neste estudo, são compostos por indicadores divididos em diferentes categorias que contemplam organizações empresariais, públicas e sem fins lucrativos. No entanto, os referidos critérios são aplicados, sem qualquer modificação ou adaptação, tanto nas organizações tradicionais (empresariais e estatais) quanto nas organizações não governamentais.

Conforme argumento desenvolvido ao longo dessa dissertação, as organizações sem fins lucrativos possuem especificidades e características que as diferenciam das organizações tradicionais (vide capítulos 1 e 2), que motivaram

esse estudo a explorar o desenvolvimento deste critério de avaliação como seu objetivo.

### 4.3 Aplicação e adaptação dos critérios PNQ

Esta seção apresenta, justifica e discute as adaptações e modificações realizadas nos itens e na métrica de pontuação do PNQ para elaborar um critério de avaliação da qualidade de gestão adequado à natureza da atividade e às características organizacionais e de gestão das ONGs. O Quadro 6 abaixo apresenta, de forma resumida, os critérios e os itens de avaliação aqui propostos.

Critérios	Itens avaliados
1. Liderança	1.1 Decisões da direção
	1.2 Cultura de excelência
	1.3 Avaliação anual e institucional
2. Estratégia e Planos	2.1 Sistema de PMAS – Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização
3. Beneficiário	3.1 Serviços prestados e Atendimento
4. Sociedade	4.1 Visibilidade
	4.2 Valores éticos
	4.3 Contribuição social
5. Informações	5.1 Gestão das informações
6. Pessoas	6.1 Sistemas de trabalho
	6.2 Qualidade de vida
7. Processos	7.1 Gestão de projetos e Gestão financeira
	7.2 Estruturação interna da organização
	7.3 Captação de recursos
8. Resultados	8.1 Contribuição com mudanças duradouras em políticas e práticas, Indicadores de efeito e de resultados

Quadro 6 - Resumo dos Critérios Propostos  
Fonte: Adaptado pelo autor do PNQ.

A principal alteração realizada nos critérios do PNQ é relativa ao critério ‘clientes’ no PNQ, que passa aqui a se denominar ‘beneficiários’, pelo fato desse termo ser mais convergente com o conceito de “cliente” para o Terceiro Setor. Ademais, os beneficiários da atuação das ONGs não possuem o mesmo tipo de relacionamento de mercado com uma empresa, regulado por diferentes marcos legais como o Código de Defesa do Consumidor.

No intuito de auxiliar no entendimento da estrutura do critério de avaliação da qualidade aqui proposto voltado para ONGs com as características acima especificadas, resultante das substituições e modificações realizadas nos critérios do PNQ, apresenta-se a figura abaixo:

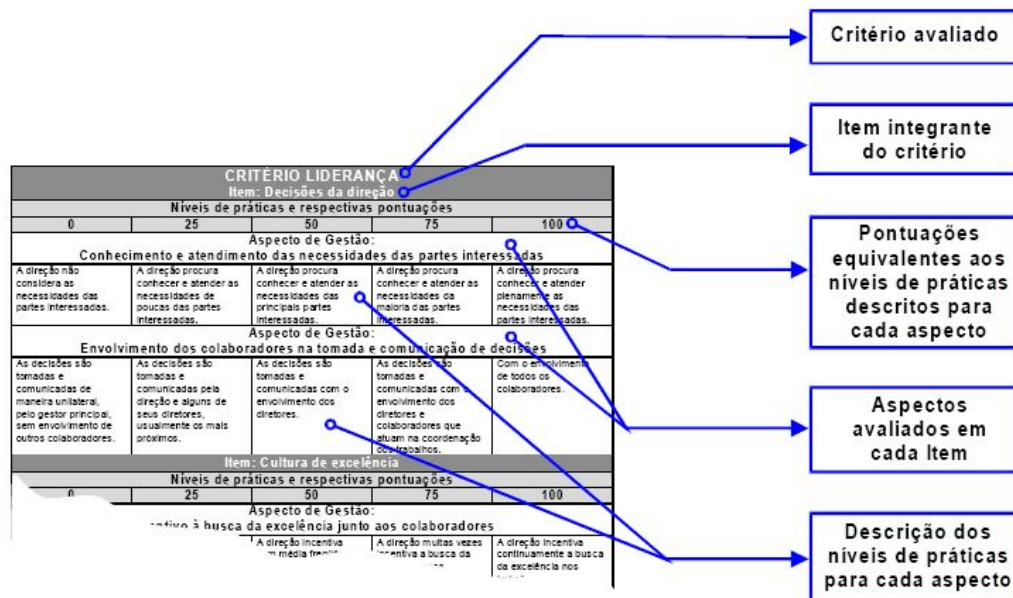


Figura 4: Estrutura para descrição dos critérios avaliados  
 Fonte: Adaptado pelo autor a partir de [30]

Em seguida, com igual propósito, a figura 5 abaixo apresenta os diferentes níveis hierárquicos na estrutura de um critério. Assim, um determinado critério (e.g. 'liderança') possui vários itens que o caracterizam (e.g. decisões da direção, cultura de excelência, etc.). Por sua vez, cada item configurado a partir de seus aspectos (e.g. conhecimento e atendimento das necessidades das partes interessadas) será mensurado numa escala de 0 a 100 pontos.

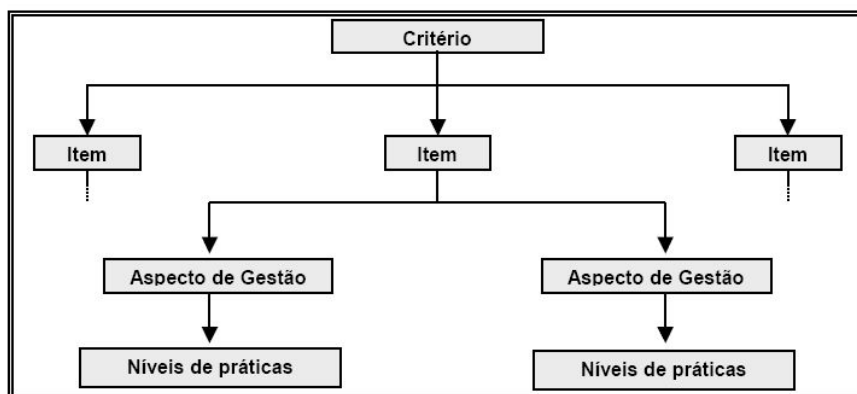


Figura 5: Níveis hierárquicos do critério  
 Fonte: Adaptado pelo autor de [30]

Com base nessa estrutura são detalhados a seguir os critérios, seus itens e respectivos aspectos de gestão, introduzindo os níveis de práticas e pontuações para enquadramento das práticas observadas na organização.

No que diz respeito à nomenclatura dos itens dos critérios representativos de dimensões relevantes para avaliar a qualidade da gestão na organização, as alterações aqui propostas são mais expressivas. Os itens avaliados e/ou indicadores de cada critério dimensional (aspectos, na figura 5 acima) foram definidos de maneira diferenciada, sendo alguns aproveitados, resumidos, suprimidos, alocados em critérios diferentes ou reformulados com base na prática e objetivos da gestão nas ONGs.

Na caracterização dos níveis de prática (e.g. nível de disseminação) de cada aspecto de gestão (vide figura 5) junto aos atores da organização, são definidas níveis de prática fechados (diferentemente das questões abertas no PNQ, que dificultam o processamento e levam a intromissão da subjetividade em sua análise) e padronizadas para os diferentes tipos de respondentes (por exemplo: diretor-executivo, diretores, colaborador direto e colaborador indireto) implicados naquela prática, visando facilitar e agilizar o processo de avaliação. Ou seja, ao invés de apresentar ao respondente um grupo de questões abertas para cada item de cada critério conforme utilizado no PNQ, utilizam-se aqui níveis de práticas pré-definidos e padronizados. Estes enquadram as práticas da organização, possibilitando a avaliação da qualidade em cada aspecto de gestão relativo a cada item dos critérios.

Em seguida, a pontuação dos níveis de práticas está parametrizada em cinco intervalos discretos (25 pontos cada nível), contínuos e de igual tamanho dentro de uma escala de 0 a 100 pontos, que correspondem a uma escala de pontuação para o aspecto a que se referem (vide quadros 7 a 24).

## 4.4 Detalhamento dos critérios de avaliação

### 4.4.1 Critério liderança

O critério liderança tem por objetivo avaliar os aspectos de gestão dos itens: 1- decisões da direção, 2- cultura de excelência e 3- avaliação anual (operação) e 4- avaliação institucional trienal (missão e objetivos). O item decisão da direção leva em conta a participação dos colaboradores e beneficiários na definição das principais linhas de ação institucional e a gestão da visibilidade nas suas relações com o ambiente institucional externo. A primeira modalidade de ação do líder, demanda de sua parte o conhecimento de aspectos necessários para a tomada de decisão, que no caso de uma ONG deve incluir o conhecimento dos componentes críticos para o desenvolvimento institucional interno de uma ONG, conforme apresentado na figura 6 abaixo. Já a gestão da visibilidade demanda do líder o estabelecimento de relações com organizações e redes do ambiente institucional externo.

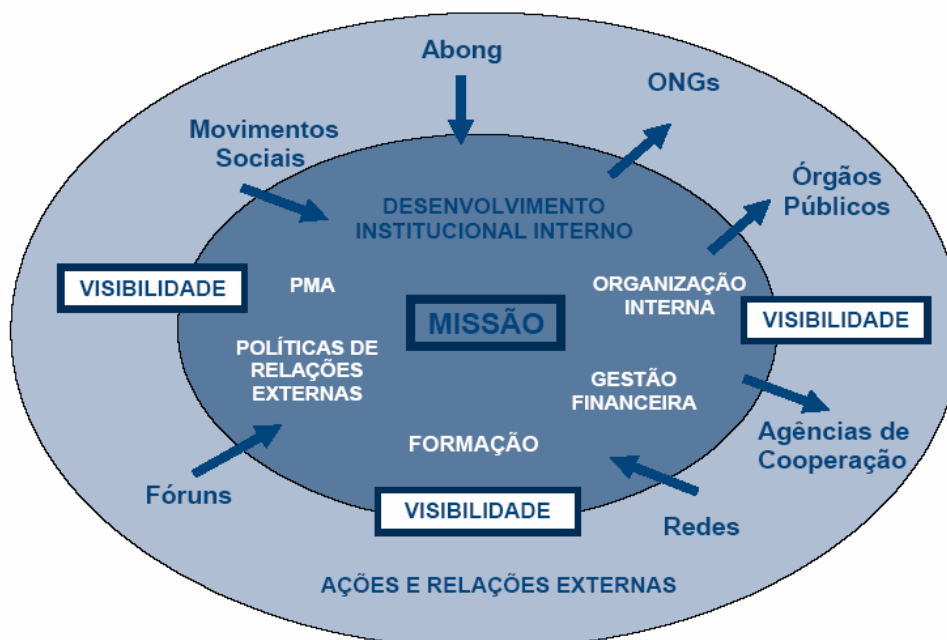


Figura 6: Elementos que compõem o Desenvolvimento Institucional de uma Organização não Governamental.

Fonte: Gráfico extraído de uma apresentação feita no encontro promovido pela Coordenadoria Ecumênica de Serviço - CESE em 1996.

O desenvolvimento institucional de uma ONG compreende as seguintes dimensões apresentadas na figura acima, representada por dois círculos concêntricos:

- ✓ Dimensão organizacional interna que molda seu desenvolvimento institucional (círculo interno).
- ✓ Dimensão institucional externa, que por meio de suas ações e de sua rede de relações externas condiciona seu desenvolvimento institucional (círculo externo).

No centro aparece a ‘missão’, como elemento estruturante e de referência fundamental da identidade institucional e do modo de atuação da organização. A missão deve se constituir numa permanente fonte de retro-alimentação para todos os membros da entidade [32].

No círculo interno, é possível localizar ainda outros elementos-chave da organização interna: PMA (Planejamento, Monitoramento e Avaliação), gestão financeira, política de relações externas, rotinas institucionais etc. No círculo externo aparecem numerosas entidades que fazem parte do contexto que condiciona desenvolvimento institucional da organização: outras ONGs, movimentos sociais, órgãos públicos, agências de cooperação internacional, universidades, associações setoriais, comunidades eclesiais de base e redes diversas.

As setas que interligam as duas dimensões expressam que o desenvolvimento institucional da organização interna está condicionado por suas ações em direção ao ambiente externo e por sua rede de relações externas, que assim retro-alimentam (setas para dentro) a dinâmica institucional organização interna.

A visibilidade, que está sinalizada no limiar dos dois círculos, revela-se como fruto da interligação voluntária por parte do líder entre a organização interna e sua rede externa de relacionamentos e entidades.

É importante observar que determinados elementos-chave que compõe o modelo de desenvolvimento institucional acima serão, dada sua importância, avaliados por este instrumento de avaliação em outros critérios e itens: visibilidade, PMA, gestão financeira, formação (que no critério aqui proposto é denominado ‘capacitação e desenvolvimento’).

É fundamental que o líder da organização além de ter conhecimento dos itens que moldam o desenvolvimento institucional também possua a sensibilidade e habilidade para envolver todos os membros da organização na definição das principais linhas de ação da institucional da organização que dirige.

Em seguida, os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item decisão da direção são apresentados no quadro 7 abaixo.

<b>Critério Liderança</b>				
Item: decisões da direção				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão:				
Prática da democracia interna: participação ativa de beneficiários e parceiros, com abertura ao pluralismo de idéias, na definição das principais linhas de ação institucional. As definições das principais linhas de ação institucional são:				
Comunicadas de maneira unilateral pelo gestor principal (diretor executivo), sem nenhum envolvimento de outros colaboradores.	Comunicadas de maneira unilateral pelo gestor principal (diretor executivo) e demais diretores, sem nenhum envolvimento de outros colaboradores.	Definidas com envolvimento do gestor principal (diretor executivo), demais diretores, gerentes / coordenadores de projeto, sem nenhum envolvimento de outros colaboradores.	Definidas com envolvimento de todos os colaboradores da organização.	Definidas com envolvimento de todos os colaboradores e beneficiários (grupos organizados, movimentos sociais, associações e cooperativas) da organização.
Aspectos de Gestão:				
Decisões baseadas no conhecimento dos elementos-chave de desenvolvimento institucional. As decisões são tomadas:				
Sem nenhum conhecimento dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização	Com pouco conhecimento dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização (conhecimento de apenas um elemento-chave)	Com conhecimento médio dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização (conhecimento de dois elementos-chave)	Com conhecimento da maior parte dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização (conhecimento de três elementos-chave)	Com pleno conhecimento dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização (conhecimento de todos os elementos-chave, quatro elementos)

Quadro 7: Critério liderança – item: Decisão da direção

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

O desenvolvimento da cultura de excelência de uma organização deve estar baseado na capacidade e no comprometimento da direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que motive as pessoas a um objetivo comum, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.



As ações da direção e dos demais líderes devem conduzir para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo a evolução da organização. Por isto a participação e o comprometimento ativo e permanente da direção executiva (gestor principal) é imprescindível para que as mudanças ocorram e que dêem certo pois cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência.

A busca pela excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção e a continuidade das atividades da organização.

O item Cultura de Excelência avalia a contribuição da liderança para o desenvolvimento e manutenção da cultura de excelência na organização. Ele considera se os valores e diretrizes organizacionais são difundidos na organização, se há o incentivo e o comprometimento de todos com a excelência e o detalhamento dos níveis de colaboradores nos quais incide a disseminação desta cultura.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item cultura de excelência são apresentados no quadro 8 abaixo.

<b>Critério Liderança</b>				
Item: cultura de excelência				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão:				
Busca da excelência através do incentivo a melhoria e inovação				
Não existe uma política por parte da direção de incentivo à excelência.	Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos parcialmente na organização.	Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos integralmente na organização.	Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos integralmente na organização e há o incentivo e comprometimento de parte da equipe com a excelência.	Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos integralmente na organização e há o incentivo e comprometimento de todos com a excelência.
Aspectos de Gestão:				
Níveis de disseminação da busca de excelência				
Nenhum	Somente diretor executivo (gestor principal)	Todos os diretores	Diretores, e gerentes	Todos os colaboradores envolvidos

Quadro 8: Critério liderança – item: Cultura de Excelência  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

No item Avaliação Anual e Institucional, o processo de avaliação, suas características relativas à disseminação, autocrítica e o envolvimento de todos os componentes da instituição, sofrem diretamente influência da direção executiva, do gestor principal, por isso está enquadrada no critério liderança.

A avaliação anual visa à apropriação dos avanços e limites de todo o conjunto da vida institucional ao longo de um ano de trabalho [32].

A avaliação institucional nasce da necessidade de um balanço mais aprofundado da vida institucional, após um período de três ou mais anos de trabalho [32].

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação são apresentados no quadro 9 abaixo.

<b>Critério Liderança</b>				
Item: avaliação anual e institucional				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão:				
Níveis de envolvimento institucional no processo de avaliação anual e institucional				
Nenhuma realização de avaliação anual e institucional.	Realização de Avaliação Anual somente por exigência do financiador externo.	Realização de Avaliação Anual independentemente de exigência do financiador externo.	Avaliação anual e institucional somente por exigência do financiador externo.	Avaliação anual e institucional realizada continuamente, independentemente de exigência do financiador externo.
Aspectos de Gestão:				
Nível de disseminação e conhecimento relativos ao processo de avaliação				
Somente a direção executiva (gestor principal) participa do processo de avaliação.	Todos os diretores participam do processo de avaliação.	Todos os diretores e gerentes participam do processo de avaliação.	Toda a equipe participa do processo de avaliação	Toda a equipe e representantes dos beneficiários participam plenamente do processo de avaliação.

Quadro 9: Critério liderança – item: Avaliação anual e institucional  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.2 Critério Estratégias e Planos

Esse critério segue o sistema de PMAS – Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização, seu único item, que busca avaliar a realização do planejamento estratégico (trienal), do plano operacional anual, seu grau de

disseminação na organização, bem como a iniciativa da instituição em realizar o seu planejamento (iniciativa própria ou por determinação de agente externo).

Cabe destacar, que há um número cada vez mais expressivo de entidades – em particular ONGs – que atribuem ao PMAS uma grande importância, convencidas de que é indispensável para se assegurar uma melhor qualidade das ações e o fortalecimento institucional [32].

Um dos grandes desafios é se construir um sistema de PMAS, isto é, um conjunto articulado de concepções e metodologias, mecanismos e rotinas, que favoreçam melhor organicidade da vida institucional e maior qualificação de sua ação programática e gerencial. Isso quer dizer que não basta realizar planejamentos, monitorar ações, avaliar trabalhos ou sistematizar projetos implementados; é preciso que tudo aconteça de modo articulado, em conexão com a missão e com os demais aspectos de uma entidade, de modo ancorado aos desafios do campo não governamental e da sociedade como um todo, priorizando a questão das populações excluídas.

A figura 7 abaixo demonstra, no espaço de um triênio, as ações cíclicas do sistema de PMAS.

Cabe ressaltar, que as “oficinas de monitoramento”, descritas no referida figura, serão avaliadas no critério processos.



Figura 7: Ciclo de PMA Institucional

Fonte: ABONG, *ONGs: Repensando sua prática de gestão*, p. 17 [32]

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item Sistema de PMAS (Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização) são apresentados no quadro 10 abaixo, sendo importante observar que a etapa referente à avaliação foi analisada no quadro anterior.

<b>Critério Estratégias e Planos</b>				
Item: Sistema de PMAS – Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão:				
Elaboração de sistema planejamento que considere aspectos internos e externos da organização e seja desmembrado em planos de ação				
A organização não realiza planejamento e nem monitoramento das suas atividades.	A organização realiza a cada triênio somente o Planejamento Estratégico	A organização realiza os Planejamentos Estratégicos (a cada triênio) e Anual.	A organização realiza os Planejamentos Estratégicos (a cada triênio) e Anual, bem como possui rotinas de monitoramento.	A organização realiza os Planejamentos Estratégicos (a cada triênio) e Anual, bem como possui rotinas e oficinas semestrais de monitoramento.
Aspectos de Gestão:				
Níveis de disseminação do planejamento				
Somente diretor executivo (gestor principal)	Todos os diretores	Diretores, coordenadores e gerentes	Todos os colaboradores	Todos os colaboradores e beneficiários

Quadro 10: Critério Estratégia e Planos – item: Sistema de PMAS

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.3 Critério Beneficiário

O critério beneficiário avalia os aspectos de gestão referentes aos itens serviços prestados e atendimento.

No item Serviços Prestados é avaliado o processo de atendimento aos beneficiários realizado pela organização, bem como a perspectiva a respeito dos públicos que considera como beneficiados pelas suas ações.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação deste item são apresentados no quadro 11 abaixo.

<b>Critério: Beneficiário</b>				
<b>Item: serviços prestados</b>				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: O processo de atendimento realizado aos beneficiários foi feito considerando-se as seguintes etapas:				
Não existe um processo organizado de atendimento aos beneficiários	Os beneficiários estão identificados e divulgados dentro da organização.	Os beneficiários estão identificados e divulgados dentro da organização, bem como suas necessidades estão sendo identificadas, monitoradas e analisadas.	Os beneficiários estão identificados e divulgados dentro da organização, suas necessidades estão sendo identificadas, monitoradas e analisadas, bem como os resultados dos serviços realizados são divulgados junto aos financiadores externos, equipe e sociedade como um todo	Os beneficiários estão identificados e divulgados dentro da organização, suas necessidades estão sendo identificadas, monitoradas e analisadas, os resultados dos serviços realizados são divulgados junto aos financiadores externos, equipe e sociedade como é avaliada a satisfação dos beneficiários, - influenciando no trabalho desenvolvido pela organização
Aspectos de Gestão: Perspectiva de públicos beneficiados pela ação da organização				
A organização considera público beneficiado somente àqueles que recebem seus serviços (assistidos)	A organização considera público beneficiado àqueles que recebem seus serviços (assistidos) e a comunidade local	A organização considera público beneficiado àqueles que recebem seus serviços (assistidos), os financiadores da organização e a comunidade local	A organização considera público beneficiado àqueles que recebem seus serviços (assistidos), os financiadores da organização e o governo que espera sua contribuição social e a comunidade local	A organização considera público beneficiado àqueles que recebem seus serviços (assistidos), os financiadores da organização, o governo que espera sua contribuição social e a sociedade como um todo

Quadro 11: Critério Beneficiário – item: Serviços prestados  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.4 Critério Sociedade

O critério sociedade avalia os aspectos de gestão referentes aos itens visibilidade, valores éticos e contribuição social.

Conforme figura 6, apresentada acima, a visibilidade está no limiar de dois círculos entre o desenvolvimento institucional interno e sua rede externa (ações e relações externas).

É fundamental para uma organização que pretende melhorar a sociedade ter visibilidade, participar de redes e fóruns, bem como se relacionar com outros atores da sociedade civil.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item visibilidade são apresentados no quadro 12 abaixo.

<b>Critério: Sociedade</b>				
Item: visibilidade				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Participação em fóruns, seminários e redes				
A organização nunca participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão	A organização poucas vezes participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão	A organização com média frequência participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão	A organização diversas vezes participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão	A organização continuamente participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão
Aspectos de Gestão: Relacionamento com movimentos sociais, outras Ong's, órgãos públicos, agências de cooperação				
A organização não se relaciona com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ONG's, órgãos públicos e agências de cooperação	A organização esporadicamente se relaciona com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ONG's, órgãos públicos e agências de cooperação	A organização freqüentemente se relaciona com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ONG's, órgãos públicos e agências de cooperação	A organização sistematicamente vezes se relaciona com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ONG's, órgãos públicos e agências de cooperação	A organização se relaciona continuamente com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ONG's, órgãos públicos e agências de cooperação

Quadro 12: Critério Sociedade – item: Visibilidade

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

O item valores éticos avalia o grau de definição e o escopo destes, como norteadores da organização, e o grau de transparência das informações referentes a receitas financeiras e relatórios técnicos da instituição.

As organizações do terceiro setor devem ter pilares éticos fundados no respeito ao ser humano e na rejeição à acumulação de lucros.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item valores éticos são apresentados no quadro 13 abaixo.

<b>Critério: Sociedade</b>				
Item: valores éticos				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Definição dos valores éticos norteadores				
A organização não possui uma definição dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos poucos dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos os principais valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos a maior parte dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos todos os valores éticos norteadores dos seus trabalhos.
Aspectos de Gestão: Grau de transparência da instituição				
Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros são divulgadas somente para os financiadores	Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros são divulgadas somente para os financiadores e os diretores	Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros são divulgadas para os financiadores, os diretores e gerentes e coordenadores	Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros são divulgadas para os diretores, gerentes e coordenadores e todos os colaboradores	Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros da organização são divulgadas e ficam disponibilizadas para diretores, coordenadores, gerentes, financiadores, todos os colaboradores, beneficiários, comunidade e sociedade como um todo.

Quadro 13: Critério Sociedade – item: Valores éticos  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

O item contribuição social avalia a perspectiva da organização quanto à contribuição social que oferece com sua ação e o grau de cumprimento dos compromissos legais.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item contribuição social são apresentados no quadro 14 abaixo.

<b>Critério: Sociedade</b>				
Item: contribuição social				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão:				
Perspectiva de contribuição social oferecida pela organização				
A organização não procura contribuir para amenizar os problemas sociais	A organização poucas vezes procura contribuir para a solução dos problemas sociais	A organização procura contribuir com grau médio de frequência para a solução dos problemas sociais	A organização procura contribuir diversas vezes para a solução dos problemas sociais	A organização sempre procura contribuir para a solução dos problemas sociais
Aspectos de Gestão:				
Cumprimento dos compromissos legais e contábeis				
A organização está em débito com seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre poucos dos seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre parte dos seus principais compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre a maior parte de seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre a totalidade de seus compromissos legais e contábeis.

Quadro 14: Critério Sociedade – item: Contribuição social

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.5 Critério Informações<sup>1</sup>

A implementação de um sistema de informações subsidia a tomada de decisões e valida as ações necessárias em todos os níveis. A análise das informações proporciona a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, de todos os elementos que constituem a organização.

A gestão das informações, principalmente nas ong's em crescimento, é fundamental para que as equipes possam saber o que ocorrem nos diversos projetos da organização, facilitando o monitoramento dos mesmos e contribuindo para a eficácia de sua gestão operacional.

O critério Informações avalia os aspectos relativos a gestão das informações da organização.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item gestão das informações são apresentados no quadro 15 abaixo.

<sup>1</sup> Não foi incluído aqui o conceito conhecimento e a atividade vinculada de gestão do conhecimento ou do capital intelectual tendo em vista que essa prática ainda inexiste no universo das ONGs, diferentemente do que começa a se observar nas organizações empresariais, principalmente de médio e grande porte. Entretanto, reconhece-se aqui a importância da gestão do capital intelectual na evolução das ONGs e recomenda-se que em futuras atualizações do instrumento conhecimento seja incorporado junto ao critério informações.



<b>Critério: Informações</b>				
<b>Item: gestão das informações</b>				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
<b>Aspectos de Gestão:</b> <b>Gestão das Informações da organização</b>				
A gestão das informações não é realizada na organização	A organização possui informações parciais comparativas das organizações consideradas referenciais no que tange ao desenvolvimento de novos projetos	A organização possui informações plenas comparativas das organizações consideradas referenciais no que tange ao desenvolvimento de novos projetos	A organização possui informações plenas comparativas das organizações consideradas referenciais no que tange ao desenvolvimento de novos projetos e estas informações são parcialmente utilizadas para avaliar os níveis de desempenho alcançados e a promover melhorias na gestão dos referidos projetos	A organização possui informações plenas comparativas das organizações consideradas referenciais no que tange ao desenvolvimento de novos projetos e estas informações são utilizadas para avaliar os níveis de desempenho alcançados e a promover melhorias na gestão dos referidos projetos
<b>Aspectos de Gestão:</b> <b>Níveis para disponibilização das informações</b>				
Nenhum.	Somente para direção executiva (gestor principal)	Para todos os diretores.	Para os diretores e gerentes, coordenadores e todos os colaboradores	Para os diretores e gerentes, coordenadores, todos os colaboradores e beneficiários

Quadro 15: Critério Informações – item: Gestão das informações  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.6 Critério Pessoas

Este item avalia a existência de líderes preocupados com: 1- a qualidade de vida, 2- bom clima organizacional, 3- a implementação de um correto sistema de trabalho, 4- a capacitação e desenvolvimento dos seus funcionários e colaboradores.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item Sistemas de Trabalho e Capacitação e Desenvolvimento são apresentados no quadro 16 abaixo.

<b>Critério: Pessoas</b>				
Item: sistemas de trabalho				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
<b>Aspectos de Gestão:</b>				
<b>Organização do trabalho e desempenho</b>				
Não existe organização de sistemas de trabalho.	A organização do trabalho e a estrutura dos cargos são definidas e praticadas de forma a proporcionar oportunidades para que pelo menos uma parte das pessoas desenvolva a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo seu potencial individual e em grupo.	A organização do trabalho e a estrutura dos cargos são definidas e praticadas de forma a proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo seu potencial individual e em grupo.	A organização do trabalho e a estrutura dos cargos são definidas e praticadas de forma a proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo seu potencial individual e em grupo. Estas informações são parcialmente utilizadas para avaliar os níveis de desempenho alcançados e promover melhorias na gestão dos projetos da ONG	A organização do trabalho e a estrutura dos cargos são definidas e praticadas de forma a proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e seu potencial individual e em grupo. Estas informações são utilizadas para avaliar os níveis de desempenho alcançados e promover melhorias na gestão dos projetos da ONG
<b>Aspectos de Gestão:</b>				
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>				
A necessidade de capacitação e desenvolvimento não é identificada..	A necessidade de capacitação e desenvolvimento é parcialmente identificada.	A necessidade de capacitação e desenvolvimento é identificada.	A necessidade de capacitação e desenvolvimento é identificada, bem como existe uma metodologia para avaliação da capacitação e desenvolvimento das pessoas - parcialmente implementada.	A necessidade de capacitação e desenvolvimento é identificada, bem como existe uma metodologia para avaliação da capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Quadro 16: Critério Pessoas – item: Relacionamentos interpessoais

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

O item qualidade de vida considera os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que estão identificadas, além do clima organizacional.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item qualidade de vida são apresentados no quadro 17 abaixo.

<b>Critério: Pessoas</b>				
Item: qualidade de vida				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Preocupação com a qualidade de vida no trabalho				
Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas não estão identificados.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas estão parcialmente identificados.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas estão identificados.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas estão identificados, bem como há uma preocupação parcial com a qualidade do clima organizacional.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas estão identificados, bem como há uma preocupação com a qualidade do clima organizacional.
Aspectos de Gestão: Níveis de disseminação com a qualidade de vida no trabalho				
Nenhum.	Somente para direção executiva (gestor principal)	Para todos os diretores.	Para todos os diretores, gerentes e coordenadores	Para todos os colaboradores.

Quadro 19: Critério Pessoas – item: Qualidade de vida  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.7 Critério Processos

O critério processos avalia os aspectos de gestão dos itens: 1- Gestão dos projetos e Gestão Financeira; 2- Estruturação Interna da Organização e 3- Captação de Recursos.

No item Gestão dos projetos e Gestão financeira é avaliada se: 1- as necessidades dos beneficiários são atendidas, 2- são controlados custo, qualidade e tempo, 3- o desenvolvimento do projeto está sendo sistematizado (com documentação atualizada) e 4- a realização de auditoria externa.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação são apresentados no quadro 18 abaixo.

<b>Critério: Processos</b>				
Item: gestão dos projetos e gestão financeira				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Gestão dos projetos – relação com os beneficiários				
As necessidades dos beneficiários não são traduzidas no desenvolvimento do projeto	As necessidades dos beneficiários são parcialmente traduzidas no desenvolvimento do projeto	As necessidades dos beneficiários são traduzidas no desenvolvimento do projeto.	As necessidades dos beneficiários são traduzidas no desenvolvimento do projeto, bem como são controlados os custos, qualidade e tempo.	As necessidades dos beneficiários são traduzidas no desenvolvimento do projeto, são controlados os custos, qualidade e tempo, bem como os projetos estão sistematizados (com documentação atualizada).
Aspectos de Gestão: Realização de auditoria externa				
As contas da organização nunca sofrem processo de auditoria externa	Poucos projetos sociais da organização sofrem processo de auditoria externa	Parte dos projetos sociais sofre da organização sofre processo de auditoria externa	Boa parte dos projetos sociais da organização sofre processo de auditoria externa	Todas as contas da organização sofrem processo de auditoria externa

Quadro 18: Critério Processos – item: Gestão dos projetos e Gestão financeira

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

Os principais fatores que estruturam uma organização não governamental são avaliados no item estruturação interna da organização que tem como níveis de práticas os elementos chaves para organização interna e sua transparência institucional e disseminação.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item estruturação interna são apresentados no quadro 19 abaixo.

<b>Critério: Processos</b>				
Item: estruturação interna da organização				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Elementos chaves para organização interna da instituição				
A instituição não desenvolve: ✓ projetos e relatórios bem estruturados; ✓ Contabilidade transparente e organizada; ✓ Estrutura de custos racionalizada; ✓ Apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros	A instituição esporadicamente desenvolve: ✓ projetos e relatórios bem estruturados; ✓ Contabilidade transparente e organizada; ✓ Estrutura de custos racionalizada; ✓ Apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros	A instituição freqüentemente desenvolve: ✓ projetos e relatórios bem estruturados; ✓ Contabilidade transparente e organizada; ✓ Estrutura de custos racionalizada; ✓ Apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros	A instituição sistematicamente desenvolve: ✓ projetos e relatórios bem estruturados; ✓ Contabilidade transparente e organizada; ✓ Estrutura de custos racionalizada; ✓ Apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros	A instituição continuamente desenvolve: ✓ projetos e relatórios bem estruturados; ✓ Contabilidade transparente e organizada; ✓ Estrutura de custos racionalizada; ✓ Apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros
Aspectos de Gestão: Níveis de disseminação				
Somente para o gestor principal (diretor executivo).	Gestor principal (diretor executivo) e financiadores	Diretores e financiadores	Diretores, coordenadores, gerentes, financiadores e todos os colaboradores	Diretores, coordenadores, gerentes, financiadores, todos os colaboradores, beneficiários, comunidade e sociedade.

Quadro 19: Critério Processos – item: Estruturação interna da organização  
Fonte: Adaptado pelo autor do PNQ

A captação ou mobilização de recursos, sustentabilidade e auto-sustentação são expressões de uso corrente no meio das ONGs brasileiras [32]. Em grande parte, a referência a estas expressões está relacionada a uma preocupação crescente das organizações com o desenvolvimento de estratégias de captação e gestão de recursos que assegurem a continuidade e fortalecimento de suas ações.

Neste item avaliamos a continuidade da captação de recursos que deve ser uma ação contínua e sistemática. Esta requer planejamento, monitoramento e avaliação dos seus resultados, possibilitando rever estratégias, aumentar potencial e corrigir equívocos. Também neste item avaliamos a participação e o comprometimento de todos os setores da organização, bem como do público para o qual são direcionadas as atividades fins.

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item captação de recursos são apresentados no quadro 20 abaixo.

<b>Critério: Processos</b>				
Item: captação de recursos				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Estratégia para captação de recursos				
A organização não possui estratégia de captação de recursos para desenvolvimento da ação social	A organização possui a intenção de construir uma estratégia de captação de recursos para desenvolvimento de ação social	A organização possui estratégia de captação de recursos para desenvolvimento de ação social – fase de planejamento	A organização possui estratégia de captação de recursos para desenvolvimento de ação social – fase de planejamento e monitoramento	A organização possui estratégia de captação de recursos para desenvolvimento de ação social – fase de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados
Aspectos de Gestão: Níveis de disseminação				
A captação de recursos é realizada somente pela direção executiva (gestor principal)	A captação de recursos é realizada pelos diretores	A captação de recursos envolve diretores e alguns setores da organização	A captação de recursos envolve diretores e todos os setores que compõe a organização	A captação de recursos envolve diretores, todos os setores que compõe a organização com a participação dos beneficiários (representados por suas lideranças) dos projetos (suas lideranças)

Quadro 20: Critério Processos – item: Captação de recursos  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

#### 4.4.8 Critério Resultados

No caso deste critério foi levado em consideração impactos na promoção de efeitos em mudanças duradouras em políticas e práticas (*PPC – Policy and Practice Changes*), indicador de impacto elaborado pela agência financiadora holandesa Novib, o indicador é utilizado na avaliação dos seus parceiros no Brasil e no mundo, e busca avaliar se a organização atingiu mudanças significativas na situação político-institucional, envolvendo oportunidades de articulação com outras entidades e atuação sobre o poder público visando o desenvolvimento de

políticas públicas. Este critério também avalia indicadores de efeito e resultados dentro da lógica de um projeto social – vide figura 8



Figura 8: Dinâmica dos indicadores

Fonte: ABONG, *ONGs: Repensando sua prática de gestão*, p. 51

Os níveis de prática e sua correspondente métrica de avaliação do item resultados são apresentados no quadro 21 abaixo.

<b>Critério: Resultados</b>				
Item: contribuição com mudanças duradouras em políticas e práticas, indicadores de efeito e de resultados				
<b>Níveis de práticas e respectivas pontuações</b>				
0	25	50	75	100
Aspectos de Gestão: Indicadores				
A organização não possui indicadores projetados	A organização conseguiu alcançar os indicadores de resultado (cumpriu as atividades).	A organização conseguiu alcançar os indicadores de resultado e efeito (cumpriu as atividades e alcançou os objetivos específicos).	A organização conseguiu alcançar os indicadores de resultado e efeito (cumpriu as atividades e alcançou os objetivos específicos) e contribuiu parcialmente com mudanças duradouras em políticas e práticas.	A organização conseguiu alcançar os indicadores de resultado e efeito (cumpriu as atividades e alcançou os objetivos específicos) e contribuiu significativamente com mudanças duradouras em políticas e práticas.
Aspectos de Gestão: Níveis de divulgação				
Diretores e financiadores	Diretores, gerentes, coordenadores e financiadores	Diretores, gerentes, coordenadores, financiadores e todos os colaboradores	Diretores, gerentes, coordenadores, financiadores, todos os colaboradores e beneficiários	Diretores, gerentes, coordenadores, financiadores, todos os colaboradores, beneficiários e sociedade em geral

Quadro 21: Critério Resultados – item: Contribuição com mudanças duradouras em políticas e práticas, Indicadores de efeito e de resultados  
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do PNQ

## 4.5

### O Processo de aplicação

A aplicação do sistema de avaliação é executada em três fases: Cadastro, Entrevistas e Análise e interpretação dos resultados.

#### 4.5.1

##### Fase 1 - Cadastro

Na etapa inicial é realizada uma visita preliminar à organização, com o objetivo de explicar para seus líderes o processo de avaliação e seus objetivos. Nesta ocasião, é escolhido um profissional da organização para auxiliar no processo de articulação (articulador) das entrevistas.



Numa segunda etapa é realizado um encontro com todos os colaboradores com o objetivo de explicar para toda a instituição os objetivos do processo de avaliação, neste evento, será feito o agendamento de entrevistas com o apoio do articulador.

Por fim, na terceira etapa da primeira fase é feito o cadastramento e a construção do perfil da organização onde serão pesquisados os dados cadastrais, documentos e projetos desenvolvidos.

#### **4.5.2 Fase 2 - Entrevista**

Esta fase inicia-se com a etapa de entrevistas, para a qual o pesquisador deverá visitar a organização em estudo e realizar entrevistas com alguns técnicos e líderes indicados pelo “articulador” – definido na fase 1, a fim de coletar as informações necessárias para avaliar os critérios que compõe este modelo.

Exposta a pergunta, o respondente irá prestar o relato da prática da organização com relação ao aspecto de gestão questionado, e, a partir deste relato, o aplicador deverá escolher, dentre os níveis de práticas padronizados, aquele que mais se aproxime da prática relatada pelo respondente.

Um número aconselhável de participantes para a entrevista, de acordo com Cruz Neto (2000) é de 6 (seis) a 12 (doze) pessoas, cuja seleção ocorre a partir da análise do organograma da instituição (podem ser selecionadas componentes distribuídos entre atividades fins e meio).

A escolha da amostra de maneira intencional e não probabilística justifica-se pois, segundo Chein (1987), nem sempre existe a necessidade de realização de amostragem probabilística, que por vezes pode ser inadequada. Isto ocorre quando o objetivo da pesquisa não é generalizar a opinião da amostra da população pesquisada, mas sim obter idéias e opiniões críticas a respeito de determinado assunto, o que justamente ocorre neste método.

Desta forma, por tratar-se de um instrumento de coleta qualitativo, a amostra das entrevistas não necessita de cálculos estatísticos, o que tornaria especialmente complexa a sua aplicação, necessitando apenas que se considere a proporcionalidade das diferentes áreas de trabalho da organização.

### 4.5.3

#### Fase final: Análise e interpretação dos resultados

Ao término das entrevistas, na Fase Final, conclui-se o processo com a etapa de Análise e Interpretação dos Resultados, na qual os dados serão organizados e totalizados, possibilitando a identificação do nível de qualidade da organização avaliada e a interpretação dos resultados.

Inicialmente, devem ser totalizados os pontos de cada item componente dos critérios do sistema de avaliação em estudo. Uma vez que cada item é avaliado em dois aspectos de gestão, será considerada como pontuação do item, o valor da média resultante dos pontos relativos a cada aspecto de gestão avaliado.

Apurados os pontos de cada critério, deverá ser identificado o total de pontos da organização, através da somatória dos pontos dos oito critérios. A partir do total de pontos da organização, efetua-se a classificação da organização quanto ao nível de qualidade que suas práticas de gestão refletem, considerando-se cinco faixas de pontuação, apresentadas no abaixo.

Situação	Faixa de pontos	Nível de qualidade
Reprovada	0 a 149	Qualidade insuficiente
	150 a 279	Qualidade muito baixa
	280 a 409	Qualidade baixa
Aprovada	410 a 539	Qualidade adequada
	540 a 669	Qualidade boa
	670 a 800	Qualidade Alta

Tabela 1: Faixas de pontuação

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base nos critérios do PNQ e de [30]

Assim, conforme exposto no quadro acima, será classificada como aprovada, a organização que alcance o nível de qualidade adequada a alta.

Realizada a interpretação dos resultados, identificando aspectos positivos e negativos a partir dos pontos relativos aos itens e critérios avaliados, é possível detectar os problemas da organização e implementar as melhorias necessárias.

Analisados os dados e interpretados os resultados, emite-se um parecer formal para a organização avaliada, quer seja favorável ou desfavorável no que se refere à sua classificação, apresentando a esta os resultados encontrados, encerrando-se, assim, o processo de avaliação.

Neste capítulo foram especificados os critérios do modelo de avaliação proposto, bem como as etapas necessárias para a sua aplicação, considerando-se desde a coleta de dados até a análise e interpretação dos resultados.

A seqüência apresenta a aplicação realizada para demonstrar a sua validade enquanto modelo de avaliação da qualidade destinado a organizações não governamentais.